



TULEVA

Pk-yrityksen ennakointiopas

PK-YRITYKSEN ENNAKOINTIOPAS

Mitä? Miksi? Miten?

Mitä on ennakointi?

Ennakoinnilla ymmärretään usein erilaisia käytäntöjä, tutkimuksia, menetelmiä ja harjoitteita, joiden tavoitteena on hahmottaa tulevaisuutta. Kansallisella ja kansainvälisellä tasolla toteutetaan erilaisia laajempia ennakointiohjelmia, joiden tulokset ovat osaltaan hyödynnettävissä myös yritysten ennakointityössä.

Miksi ennakoida?

Ennakoinnilla pyritään varautumaan tulevaisuuteen ymmärtämällä toimintaympäristöön vaikuttavia muutosvoimia ja niiden kehitystä. Ennakointi liitetään usein yrityksen strategiatyöhön, jotta se voisi huomioida strategiassaan ja siihen liittyvissä toimenpiteissään toimintaympäristössä ja markkinoilla tapahtuvia muutoksia.

Miten ennakoida?

Tämä tiivis opas kuvaa keinoja toteuttaa ennakointia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Vaihtoehtoisia toteutustapoja on useita. Tärkeää ennakoinnissa on kiinnostus ja valppaus yrityksen toimintaympäristössä eri näkökulmista tapahtuvaan muutokseen. Varautuminen tunnistettuihin muutoksiin luo liiketoimintamahdollisuuksia, mutta auttaa myös hallitsemaan liiketoimintaan liittyviä riskejä.



Tämä ennakointiopas on tarkoitettu tiiviiksi katsaukseksi ennakointiin, ennakoinnissa käytettäviin keskeisiin menetelmiin sekä ennakointiprosessiin ja sen vaiheisiin.

Opas painottaa pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmaa ennakoinnissa. Ennakointiin liittyy pyrkimys tuottaa ymmärrystä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista organisaation toimintaan liittyen, ja toimiminen tuon ymmärryksen perusteella.

Ennakointi prosessina

Ennakointi on prosessi, jonka avulla tuotetaan näkemystä ja ymmärrystä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista ja tulevaisuuden tapahtumakuluista. Nämä tulevaisuuteen liittyvät näkökulmat voivat liittyä esimerkiksi toimintaympäristössä ja sovellettavassa teknologiassa tunnistettaviin muutoksiin.

Ennakointia hyödyntävä johtaminen pyrkii tunnistamaan tulevat kehityskulut, jotta niitä voisi hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä ja liiketoimintaan liittyvien riskien hallinnassa.

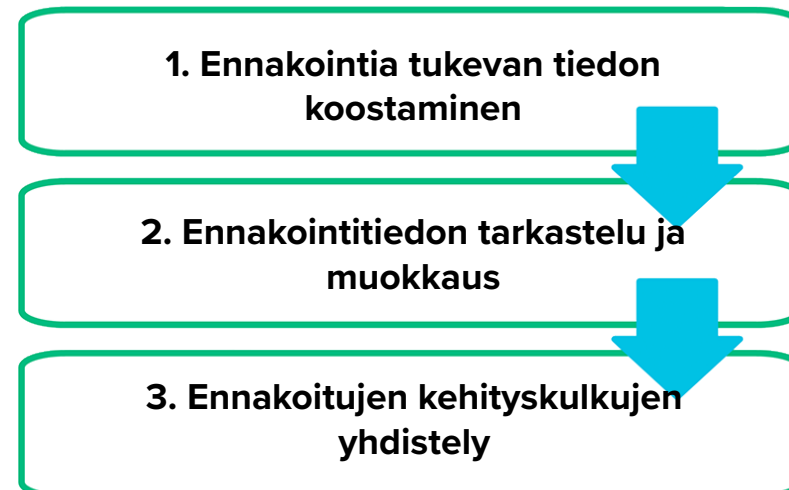
Toimintaympäristön muutokset

Yritys ei toimi tyhjiössä, vaan sen on tärkeää huomioida ja ennakoida omassa toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia. Toimintaympäristöön liitetään yleensä poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset näkökulmat. Toimintaympäristön muutosvoimia kartoitetaan usein PESTE-analyysillä. Lyhenne viittaa tarkasteltaviin näkökulmiin.

Analyysin yhteydessä tunnistetaan eri näkökulmiin liittyvät muutosvoimat ja mihin suuntaan ne ovat kehittymässä. Tässä yhteydessä voi olla myös mahdollisuus hahmottaa erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, kun huomioidaan eri tarkastelu- näkökulmien kehittyminen.

Tavoitteena on ennakoida riittävän ajoissa vahvoja ja heikkoja signaaleja, jotka mahdollisesti kertovat uusista kehityssuunnista. Mikäli näitä uusia kehityssuuntia tunnistetaan, niin ne voivat johtaa tarpeeseen muuttaa yrityksen strategiaa ja toimintaa.

Ennakointiprosessin vaiheet



Ennakointiprosessissa on kolme päävaihetta:

1. Käytettävissä olevan informaation koostaminen, yhdistely ja tiivistäminen. Tämä liittyy yleensä ennakoitavissa oleviin tapahtumakulkuihin ja kehityssuuntiin tai tunnistettuihin yllätyksellisiin tapahtumiin. Tämän vaiheen tuotoksena on ennakointitietämys.
2. Ennakointitietoa tarkastellaan ja muokataan pyrkimyksenä ymmärtää paremmin mitä organisaation tai toimintaympäristön osalta tulee tapahtumaan tietystä valitusta näkökulmasta tulkittuna.
3. Ennakoidut tulevat kehityskulut yhdistetään keskenään pyrkimyksenä hyödyntää niitä yrityksen liiketoiminnassa. Joka vaiheessa käytettävissä oleva tuotos muuttaa muotoaan. Ensin on informaatiota, sitten tietämystä, sitten soveltavaa ymmärrystä. Ennakointitiedon käytännön soveltaminen on yleensä vasta se vaihe, joka konkretisoi ennakoinnin hyödyt.



Megatrendit ja trendit

Yrityksen toimintaan vaikuttaa useita tunnistettavissa olevia kehityskulkuja. On tärkeää hahmottaa näiden osalta keskeiset vaikutukset oman yrityksen toimintaympäristöön ja toimintaan.

Megatrendeiksi kutsutaan tunnistettuja suurempia ilmiöitä tai kehityskulkuja. Megatrendeille on yhteistä tunnistettu ja selkeä kehityksen suunta. Tämän suunnan uskotaan jatkuvan samanlaisena myös tulevaisuudessa. Esimerkkeinä megatrendeistä ovat: digitalisaatio, globalisaatio, väestön vanheneminen, kaupungistuminen, ilmastonmuutos ja työn murros. Sitran tunnistamia ja julkistamia megatrendejä kannattaa hyödyntää pohdittaessa oman yrityksen ja organisaation toimintaan vaikuttavia kehityskulkuja.

Megatrendit liittyvät useamman trendin yhteisvaikutukseen. Yksittäisten trendien osalta tarkastelua kannattaa tehdä tunnistetun mahdollisuuden tai ongelman osalta. Onko kyseinen mahdollisuus tai ongelma kasvamassa, vähenemässä vai pysymässä ennallaan?

Ennakointityö edellyttää aikaa ja sitoutumista. Käytännössä ennakointityön tavoitteena on, että tehtävät päätökset ovat erilaisia suhteessa niihin päätöksiin, jotka muuten oltaisiin tehty ilman ennakointityötä. Kerätessä dataa ja informaatiota tulevaisuuden kehityssuunnista, varhaisista ilmentymistä tai villeistä korteista on tarpeen hyödyntää eri lähteitä: Verkostoja, sekä yritys- että yksityistasolla, asiakkaiden ja toimittajien näkemyksiä, tutkimuslaitoksia ja niiden tuottamaa tietoa, asiantuntijatietoa eri teemoista ja niin edelleen. Tiedonkeruuseen on käytettävissä varsin monenlaisia menetelmiä.

Toimintaympäristön muutoksen luotaamiseen voidaan käyttää vaikka perinteisiä PESTLE- ja SWOT-viitekehyksiä. Rajattuun aihepiiriin tutustuminen lukemalla ja keskustelemalla on hyvä ja perinteinen keino. Keskeinen haaste tulevaisuuden luotaamisessa on käytettävissä olevan tiedon paljous. Se ei välttämättä vastaa suoraan yksittäisen yrityksen tai toimialan tulevaisuuden vaihtoehtoihin kehityskulkuihin. Toisaalta saatavilla oleva tieto voi olla ristiriitaista ja päällekkäistä jonkun muun ilmiön kanssa.

Usein käytettävissä oleva tieto on eri muotoista ja tulee eri kanavista. Jotta sitä pystyy hahmottamaan selkeästi, on tarpeen yrittää saada siihen jotain rakennetta ja ryhmiteltävyyttä. Tietoa on käytettävissä internetin aikakaudella jopa niin paljon, että vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kirkastamiseksi on tarpeen vähentää hyödynnettävää tietoa ja keskittyä senkin osalta olennaiseen.

Villit kortit ja heikot signaalit

Villeiksi korteiksi kuvataan tapahtumia, joita pidetään hyvin epätodennäköisinä ja yllättävinä. Niillä on kuitenkin suuri vaikutus yrityksen toimintaympäristöön toteutuessaan. Esimerkiksi talvella 2020 alkanut Korona-pandemia on luonteeltaan villi kortti, jota olisi ollut vaikea ennakoida ja siten hallita siihen liittyviä riskejä.

Heikot signaalit ovat muutoksen ensioireita ja osaltaan toimintaympäristössä ilmenevää kohinaa. Heikkojen signaalien merkitys ennakoinnissa on tärkeää ja niiden jatkuva tarkkailu eri keinoin on osa yrityksen ennakkointityötä.

Havainnoimalla erilaisia heikkoja signaaleja on mahdollisuus tulkita mahdollisesti syntyviä trendejä. Tärkeää on huomioida, että kaikki heikot signaalit eivät välttämättä kehity trendeiksi.

Skenaario-menetelmä on yksi keino ryhmitellä ja selkeyttää vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Toisaalta se voi osoittautua työlääksi suhteessa tunnistettuun ennakkointitarpeeseen. Vähemmän työläitä tiedon pelkistämisen keinoja ovat taulukointi, listaaminen ja asioiden keskinäinen priorisointi. Käytössä olevat tietojärjestelmät ja niiden käyttöliittymät saattavat mahdollistaa datan visualisoinnin ja sen myötä asioiden keskinäisten suuruusluokkien hahmotamisen.

Tulevaisuus rakentuu usein monen tekijän summana. Tällöin on tarpeen hahmottaa eri asioiden väliset syy-seuraussuhteet, jotka ovat käytännössä vähemmän ja enemmän selkeitä. Jonkin yksittäisen tekijän toteutuessa esimerkiksi toimialalla, markkinoilla tai teknologiassa, ei voida aina olla varmoja, että sillä olisi suoraviivaisesti jokin tietty seurausvaikutus. Kausaalisuhteisiin liittyvissä johtopäätöksissä on tarve varovaisuuteen ja harkintaan.



Skenaariot

Skenaariot liittyvät näkymiin tulevaisuuden tilasta. Ne pohjautuvat nykyhetkeen, johon kytketään kuvaus, tarina tai kehityskulku tapahtumista ja prosesseista, jotka liittävät mahdollisen tulevaisuuden tilan nykytilaan.

Skenaariot muodostuvat kolmesta alakokonaisuudesta:

1. nykytilan analysointi,
2. näkymä tulevaisuudesta ja
3. kuvaus näitä yhdistävistä tapahtumista tai prosesseista, jotka kytkevät nämä toisiinsa.

Vaikka toivottuja tulevaisuuksia voisi olla yksikin, niin yleensä skenaariota tehdään useampi - vähintään kolme. Nämä skenaariot liittyvät toivottavaan, todennäköiseen ja vältettävään tulevaisuuteen.

Tunnistettuja skenaarioita ja niihin liittyviä kehityskulkuja voi hyödyntää tehtäessä päätöksiä, strategisia linjauksia ja valintoja. Näillä tavoitellaan toivotunkaltaisen tulevaisuuden rakentamista ja erilaisiin vaihtoehtoisiin tulevaisuuksiin varautumiseksi.

Käytännössä ennakkointiprosessin ensimmäinen vaihe on helpoin toteuttaa organisaation itsensä toimesta. Ulkopuolisia asiantuntijoita voi osallistaa, mutta erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla tämä voi lisätä kustannuksia, ja kun tuntuu että taloudellisia voimavaroja kyseisten kustannusten kattamiseen ei ole, niin ennakkointityön käynnistämistä siirretään tai jätetään kokonaan tekemättä.

Tärkeää on huomioida, että vastuuta ennakkointityön löydöksistä ei voi siirtää organisaation ulkopuolelle ja erityisesti silloin kun ennakkointi kytketään organisaation strategiatyöhön, niin organisaation sisäinen oppiminen toimintaympäristöstä ja muista yrityksen toimintaan vaikuttavissa tekijöissä on tärkeää.

Lähtökohtaisesti ennakkointityön käynnistäminen on suhteellisen vaivatonta ja ennakkointia tukevaa tietoa on helppo kerryttää. Tärkeää on kuitenkin päästä jalostamaan kerättyä tietoa ymmärrykseksi ja tietämykseksi organisaation ja sen toimintaympäristön vaihtoehtoisista tulevaisuuksista.

Tässä vaiheessa erimerkiksi seuraavat kysymykset auttavat pääsemään eteenpäin.

- Mitä tämä tarkoittaa toimialallemme ja organisaatiollemme?
- Miten tunnistetut kehityskulut vaikuttavat meihin?
- Mitä konkreettisia toimia voimme tehdä tämän tiedon perusteella?

Analyysin lisäksi on tarpeen saada organisaation jäsenet sitoutumaan vaihtoehtoisiin tulevaisuuksiin liittyviin kehityskulkuihin ja niistä johdettuihin toimintasuunnitelmiin. On syytä olettaa, että toisin kuin suurissa organisaatioissa, pienissä ja keskisuurissa yrityksissä pyritään minimoimaan erilaisten hallinnollisten dokumenttien kirjoittamiseen kohdennettavaa aikaa. Toisaalta, vaikka kyseisiä dokumentteja kirjoitettaisiinkin, niin luettaisinko niitä ja mitä vaikutuksia sillä olisi.

Aikasarja-analyysi

Eri lähteistä kerättävä tilastotieto ja muut tiedon lähteet on yhdistettävissä aikasarjaksi. Aikasarja-analyysi on yksi keino ennakoida tulevaisuutta.

Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi muuttoliikkeeseen, väestön määrään ja ikärakenteeseen liittyen silloin, kun kiinnostuksen kohteena on kulluttajamarkkinan kysyntäkehitys tulevaisuudessa tietyllä alueella. Tilastokeskuksen tilastot ovat usein hyvä lähtökohta aikasarja-analyysin tekemiselle.

Käytettävissä on saatavissa valmiita aikasarjoja, joita on taulukoitu ja visualisoitu graafiseen muotoon. Nämä ovat myös pienille- ja keskisuurille yrityksille konkreettinen keino ennakoida tulevaa kehitystä.

Vaativammassa aikasarja-analyysissä eri aikasarjoja yhdistellään toisiinsa ja niistä pyritään tunnistamaan kehityssuuntia, syklejä ja mahdollisia syy-seuraussuhteita.

Ennakointityön dokumentaatio kannattaakin suunnitella siten, että se tukee suoraviivaisesti strategiatyötä ja johtopäätösten tekemistä tulevista kehityskuluista.

Strategiatyön osana ennakkoinnilla on luonnollinen rooli, mutta on tarpeen pohtia, miten organisaation jäseniä osallistetaan ja sitoutetaan ennakointityöhön ja sen tulosten hyödyntämiseen. Perinteisenä vaihtoehtona erilaiset työpajat ja seminaarit, mutta se, mikä sopii jollekin toiselle organisaatiolle ei välttämättä sovi toiselle.

Ennakointityön löydöksiä käsiteltäessä on syytä korostaa, että niihin liittyy yleensä suurta epävarmuutta ja se on tarpeen huomioida ennakointitiedon perusteella tehtävässä suunnittelussa, päätöksenteossa ja toimeenpanon valmistelussa.

Ennakkoinnin lisäämä ymmärrys ei yleensä tuota lisäarvoa, jos se ei saa oikeita ihmisiä sitoutumaan ja liikkeelle. Mikäli tämä, organisaation näkökulmasta keskeisten ihmisten osallistaminen ei onnistu, niin ennakointityöstä ei välttämättä saada sen edellyttämiä panostuksia vastaavia hyötyjä.



Tulevaisuudenpyörä

Tulevaisuuspyörä on menetelmä hahmottaa erilaisia ilmiöitä ja niihin liittyviä osa-alueita tulevaisuudessa. Keskeisenä tavoitteena on hahmottaa tunnistettujen tekijöiden mahdollisia vaikutuksia.

Menetelmän toteutus etenee seuraavasti: fläppitauluarkin tai vastaavan keskelle kirjoitetaan käsiteltävä teema. Tämä voi liittyä esimerkiksi hahmoteltuun näkemykseen tulevaisuudesta tai olla jokin tunnistettu heikko signaali.

Tämän jälkeen pääteeman ympärille kirjoitetaan kaikki ne osatekijät, joista pääteemaa halutaan tarkastella. Sen jälkeen pääteeman ja osatekijöiden yhteyteen kerätään niiden vaikutuksia, jotka ryhmitellään kehämäisesti.

Sisemmälle kehälle tulevat tunnistetut ensijaiset vaikutukset ja ulkokehälle tunnistetut toissijaiset vaikutukset. Mikäli vaikutusten välillä tunnistetaan yhteyksiä, niiden välille merkitään nuolet.

Tulevaisuuspyörä-tarkastelua voidaan syventää siten, että joku aiemmista osatekijöistä valitaan keskiöön ja sen tarkastelua jatketaan edelleen eri osatekijöiden näkökulmista.

Ennakkoinnista muistettavia asioita

- Ennakointityön vaikutukset voivat näkyä nopeastikin, mutta tyypillisesti vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamisen hyödyt ovat epäsuoria.
- Ennakointia voi tapahtua yksittäisten ennakointiprojektien ja työpajojen muodossa, mutta kehittyneemmät ennakointikäytännöt ovat prosessimaisia. Prosessi tukee organisaation valitsemaa toimintatapaa toteuttaa ennakointia käytännössä.
- Tulevaisuuteen liittyy aina epävarmuutta ja välillä on hyvä, että epävarmuutta käsitellään, vaihtoehtoisia tulevaisuuksia hahmotellaan ja niiden pohjalta tehdään toimintasuunnitelmia.
- Ennakointiprosessin läpikäynti tuottaa myös lisäarvoa, samoin kuin sen tuotoksetkin.
- Organisaatioiden tulee itse osallistua ja sitoutua ennakointiin ja siitä saatavan tiedon hyödyntämiseen. Ulkopuoliset tahot voivat parhaimmillaankin olla tässä vain asiantuntijoina ja fasilitoijina.
- Ennakointiprosessissa ennakointia tukevaa dataa, tietoa ja informaatiota jalostetaan paremmaksi ja syvemmäksi ymmärrykseksi tulevaisuudesta.
- Ennakkoinnin luoma lisäarvo muodostuu ennakointiprosessin myötä parantuvasta ymmärryksestä ja ymmärryksen käytännön hyödyntämisestä suunnittelussa ja toimeenpanossa.
- Ennakkoinnin vaikuttavuus näkyy yleensä vasta pidemmällä aikavälillä.

Tulevaisuudenverstaas

Tulevaisuusverstaas on työpajamainen ennakkoinnin käytännön toteuttamiseen liittyvä työskentelytapa. Tulevaisuusverstaaseen liittyy usein erilaista ohjattua ryhmätyöskentelyä. Laaja-alaisen tulevaisuus-näkemyksen varmistamiseksi on tärkeää, että tulevaisuusverstaaseen osallistuu monen eri osa-alueen ammattilaisia. Tulevaisuusverstaaseen liittyy yleensä selkeä tavoitteen asettelu, eli mitä verstaan aikana halutaan saada aikaiseksi.

Tämän selkeyttämiseksi tulevaisuusverstaasta edeltää yleensä valmisteluvaihe, jonka aikana verstaassa käsiteltävä ennakkointiin liittyvä ongelma määritellään ja siihen liittyvät taustat selkeytetään.

Verstaan aikana pyritään löytämään vaihtoehtoisia ratkaisuja asetettuun ongelmaan. Sen jälkeen kun vaihtoehtoiset ratkaisut on tunnistettu, niiden kesken tehdään konkreettinen valinta. Valittua ratkaisua toteutetaan selkeillä toimenpiteillä. Tämä voi onnistua jo varsinaisen tulevaisuusverstaan aikana. Usein verstaan jälkeenkin jää toteutettavia toimenpiteitä.

Pk-yrityksen ennakkointityön itsearviointi

Halutessasi voit käyttää tätä itsearviointia ennakkointityön nykytilanteen kartoittamiseen.

	KYLLÄ	EI	TYÖN-ALLA
Yrityksemme tekee ennakkointityötä?	☒	☐	☐
Ennakkointi liittyy konkreettisesti yrityksen strategiaan?	☒	☐	☐
Teemme ennakkointityötä toimintaympäristössä tunnistettavien kehityskulkujen tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi?	☒	☐	☐
Tuntemme erilaisia ennakkointimenetelmiä?	☒	☐	☐
Hyödynnämme ja yhdistelemme erilaisia ennakkointimenetelmiä?	☒	☐	☐
Yrityksessämme on käytössä selkeä ennakkointiprosessi?	☒	☐	☐
Ennakkointityö osallistaa yrityksen henkilöstöä?	☒	☐	☐
Ennakkointityön tuloksia hyödynnetään?	☒	☐	☐

Tämä opas on tehty EAKR -rahoitteisessa hankkeessa TULEVA - Tulevaisuudesta vauhtia pk-yritysten liiketoimintaan



HÄMEEN LIITTO
Regional Council of Häme



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

LAB University of Applied Sciences

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES